

2

CULTURA ORGANIZACIONAL: REFLEXIONES SOBRE EL CONCEPTO

Juan Javier Vesga R.*

Universidad Católica de Colombia

La cultura organizacional es un concepto central en la gestión de las organizaciones en la actualidad, pues tanto directivos empresariales en diversas compañías, como académicos e investigadores, no dudan en concebirlo como elemento clave en el momento de gestionar y direccionar el rumbo de las organizaciones o de comprender aspectos de su funcionamiento y del comportamiento organizacional.

No obstante esta centralidad y vigencia del concepto, no es fácil establecer una definición unificada, ya que en la actualidad “prevalece una ausencia de consenso sobre su definición” (Vesga, 2013, p. 94) y las discusiones y debates sobre su concepción se fundamentan en las diferencias entre los paradigmas asumidos al estudiar la cultura como hecho social, lo cual lleva a diferencias tanto en su conceptualización como en las metodologías para su investigación (Gómez, Sánchez y Alonso, 2008).

Aunque el hecho de que la cultura en las organizaciones existe desde la aparición de la empresa moderna como producto de la Revolución Industrial, su conceptualización en el campo de los estudios organizacionales emerge a principios de la década de 1970 (Allaire y Firsirotu, 1984; Barale y Santos, 2017; Carr y Beaver, 2002); sin embargo, es necesario entender que este no es un concepto aislado, sino que se inserta en el concepto más amplio de *cultura* visto de manera general, el cual proviene de las disciplinas de la antropología y la sociología en las que este ha sido ampliamente estudiado como una manera de describir y entender diferencias, particularmente en valores esenciales que caracterizan colectivos sociales (Schneider y Barbera, 2014), por lo que antes de discutir el concepto más específico de *cultura organizacional* se abordará inicialmente el de *cultura* en sentido general.

jjvesga@ucatolica.edu.co

* <https://orcid.org/0000-0003-2382-5104>

El concepto de cultura

De acuerdo con el *Diccionario Oxford* (2018), el término que hoy se conoce como *cultura* significaba en el inglés medieval un pedazo de tierra cultivado o la acción de cultivar el suelo; a principios del siglo XVI surge para este término el sentido de “cultivar la mente, las facultades o las maneras”; finalmente, una acepción más cercana al término tal como se conoce en la actualidad, con el sentido de manifestaciones de logros intelectuales del ser humano consideradas colectivamente, data de principios del siglo XIX.

Una de las primeras definiciones de *cultura* aplicada al estudio de las sociedades la proporcionó el antropólogo británico Edward B. Tylor, quien en 1871 definió la cultura como “ese todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Tylor, 1920, p. 1). Esta definición proporciona una visión amplia del concepto que involucra diversas y variadas actividades del ser humano en la construcción de colectivos sociales, actividades que tienen la particularidad de ser adquiridas y transmitidas a los miembros de un colectivo en su evolución histórica como sociedades.

Por su parte, para Geertz (2003), la cultura

denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida. (p. 88)

En este sentido, un aspecto central en la constitución de una cultura es el conjunto de significaciones que toman sentido para un colectivo social en particular y que se transmite a través de diversas generaciones.

Igualmente, en la perspectiva de Geertz, la cultura emerge a partir de las respuestas que los miembros de una sociedad, principalmente de manera colectiva, dan a las exigencias que les plantea la existencia cotidiana, generando lo que este autor denomina “actitudes frente a la vida”; de esta manera, y como también en el mismo sentido lo anota Schein (2004), la cultura se forma como un patrón de supuestos básicos compartidos resultantes de procesos de aprendizaje de los miembros de una colectividad sobre el modo de resolver problemas de adaptación a demandas del entorno, cuyas estrategias tuvieron éxito en el pasado y que se van incorporando paulatinamente como prácticas cotidianas.

Es necesario resaltar el señalamiento que hace Geertz (2003) sobre la importancia que tiene la cultura en la construcción de conocimiento colectivo y en el mantenimiento de este en el desarrollo de las sociedades. Como lo ha propuesto Popper (1993) en su tesis de los mundos 1, 2 y 3, los productos de la mente humana se van consolidando como “mundo” de conocimiento que llega a tener una existencia que pervive a lo largo del tiempo, y elementos constitutivos de la cultura como historias, mitos y herramientas, hacen parte de este mundo.

La cultura se construye socialmente y se mantiene a lo largo del tiempo, pero evoluciona en la medida en que la sociedad en la que se instaura evoluciona también. La cultura es activa, dinámica y pública y está constituida principalmente por significados contruidos socialmente (Geertz, 2003).

El concepto de cultura organizacional

En el ámbito de las organizaciones el interés por el estudio de la cultura empieza a tener importancia a partir del auge de Japón como potencia mundial en el campo de los negocios (Morgan, 1998), más específicamente a comienzos de los años ochenta del siglo xx, cuando la literatura sobre gestión de las organizaciones vuelca sus intereses al éxito de las empresas japonesas, lo que pone en evidencia el impacto de la cultura en la gestión y desempeño organizacional (Denison, 1996; Gómez, Sánchez y Alonso, 2008).

Sin embargo, la primera conceptualización sobre la cultura organizacional es hecha por Andrew Pettigrew en 1979 en su artículo “On Studying Organizational Cultures”, en el cual el autor analiza la cultura como un aspecto constitutivo de la vida y proceso evolutivo de las organizaciones a través de su pasado, presente y futuro. En su artículo, el autor define la cultura como “el sistema de significados aceptados públicamente y colectivamente que operan para un determinado grupo en un momento dado” (Pettigrew, 1979, p. 574).

El elemento central en la definición de Pettigrew es el sistema de significados, el cual se constituye en el común denominador de la variedad de concepciones y perspectivas desde las cuales se ha definido la cultura organizacional. Esta ha sido estudiada y conceptualizada por diversos autores y aunque se presentan elementos comunes a las definiciones, especialmente el relacionado con los significados compartidos, prevalece en la literatura una falta de consenso (Vesga, 2013). A continuación, se revisan brevemente definiciones desde las perspectivas psicológica, sociológica y de la administración.

En la perspectiva psicológica, Schein (2004) define la cultura organizacional como,

[...] un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo en la medida en que resolvieron problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido, y, por consiguiente, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 17)

Varios elementos pueden destacarse en esta definición. Primero, ella refiere la cultura organizacional conformada por “un patrón de suposiciones básicas compartidas”, lo cual implica la formación de esquemas cognitivos constituidos por supuestos subyacentes, es decir, implícitos, que guían decisiones y actuaciones de un grupo determinado, con la característica particular de ser compartidos por todos los miembros del colectivo social. Para ser compartidos deben ser comunicados, por lo que los procesos de interacción entre los miembros del grupo en torno a las discusiones sobre los supuestos para llegar a consensos sobre estos, son claves en el momento de construir colectivamente tales esquemas mentales.

Segundo, como lo expresa Schein (2004), tanto organizaciones como grupos, sin importar su tamaño, deben lidiar con dos retos primordiales: “(1) supervivencia, crecimiento y adaptación a su entorno; e (2) integración interna que permita funcionar diariamente y la habilidad para adaptarse y aprender” (p. 18). Estas necesidades fundamentales de los colectivos sociales implican esfuerzos de sus miembros por enfrentar las demandas del entorno, así como la realización de acciones dirigidas a evitar su fragmentación que puede llevar a la disolución. Como consecuencia de este proceder se logran aprendizajes sobre las mejores estrategias que han producido resultados positivos en el pasado para incorporarlas como pautas de comportamiento en el presente y hacia el futuro.

Tercero, estos aprendizajes no son exclusivos de los integrantes que los adquirieron en un momento determinado, sino que son enseñados a los nuevos miembros que se incorporan a la vida y funcionamiento del grupo u organización a través de procesos de socialización. Este tipo de socialización es denominada *socialización secundaria*, la cual se define como “cualquier proceso posterior que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo de su sociedad” (Berger y Luckmann, 1995, p. 166) como es el caso la incorporación de nuevos integrantes a grupos de trabajo u organizaciones.

Desde la perspectiva sociológica, Méndez (2006) define este concepto de la siguiente manera: “Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los

identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (p. 91). El autor afirma que su definición se sitúa en el marco de la teoría sociológica aplicada a las organizaciones, particularmente desde los lineamientos e ideas de Durkheim y Parsons.

Cabe destacar un aspecto central de esta definición con relación al concepto de conciencia colectiva, el cual el autor toma de Durkheim (2008), para quien este fenómeno describe el carácter de una sociedad y es diferente de las conciencias individuales. Para este autor, lo que compone la dinámica de la vida social no puede ser explicado desde factores netamente psicológicos, los cuales constituyen conciencias individuales, sino que, “lo que las representaciones colectivas traducen es la manera en la cual el grupo piensa en sus relaciones con los objetos que lo afectan” (p. 23).

Para Méndez (2006), la cultura organizacional es conciencia colectiva en el sentido de que se manifiesta en “un sistema de significados compartidos” (p. 81). De acuerdo con este autor, este sistema de significados constituidos como conciencia colectiva se forma como producto del aprendizaje social a partir de procesos de socialización y facilita a los miembros de la organización comprender su entorno laboral y adaptarse a las demandas de este.

En cuanto a la perspectiva de la administración, para Serna (2008) “la cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial” (p. 133). En esta perspectiva, uno de los elementos fundamentales de la cultura en las organizaciones son los valores corporativos, los cuales se supone que deben ser compartidos por los miembros de una organización. Estos valores forman parte de la filosofía de gestión de las organizaciones y generalmente son definidos por los líderes en el nivel de la alta dirección; como lo afirma Serna (2008): “las compañías tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución” (p. 135).

Una vez definidos los valores corporativos, las organizaciones desarrollan diversos mecanismos para lograr el propósito de que estos se compartan colectivamente y que cada miembro de la organización los incorpore en su actuar en la organización, y alinee su conducta en el trabajo con dichos valores. De acuerdo con Serna (2008), para institucionalizar los valores en las organizaciones,

[...] los empresarios deberán establecer programas de mercadeo corporativo interno [...] [y] los programas de inducción deben ser diseñados para incluir la axiología corporativa en el entendimiento y la incorporación de los valores de la organización y su aplicación en la vida diaria de la empresa. (pp. 135-136)

Aparte de las perspectivas desde las cuales se ha conceptualizado y definido la cultura organizacional, también se han propuesto modelos que sintetizan en una estructura determinada los componentes de esta, pues es claro que la cultura organizacional es un concepto multidimensional, en línea con lo propuesto por Law, Wong y Mobley (1998), un concepto multidimensional “consiste de un número de atributos o dimensiones interrelacionados y existe en dominios multidimensionales” (p. 741); en este mismo sentido, la cultura organizacional se ha propuesto como concepto constituido por un conjunto de factores o dimensiones, lo cual es mostrado en diversos modelos teóricos. Estos modelos permiten, además de comprender la forma como se estructura una cultura organizacional, servir de soporte teórico que guía el desarrollo de instrumentos de evaluación para comprender y estudiar la cultura en las organizaciones. A continuación, se presentan tres de los más importantes modelos.

Modelos de “cultura organizacional”

El modelo de Schein

Para este autor, la cultura organizacional está constituida por tres niveles, en el sentido de que estos van desde una cota superficial a una más profunda. Tales niveles constituyen aspectos de la cultura organizacional que tienen diferentes niveles de manifestación en un continuo de objetividad-subjetividad. Estos niveles son: a) artefactos observables, b) valores y c) presunciones básicas subyacentes (Schein, 1990). Estos niveles se representan en la figura 1.

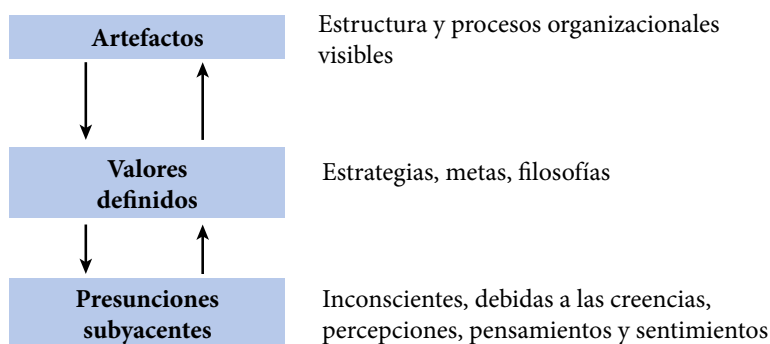


Figura 1. Modelo de niveles de la cultura organizacional de Schein

Fuente: Schein (2004, p. 26)

Los artefactos comprenden los procesos y estructura visible de la organización. Esta categoría incluye todos aquellos aspectos fácilmente observables de la organización, desde el diseño físico de las instalaciones, el vestuario de sus miembros, la manera en que las personas interaccionan, colores y olores del lugar, hasta los aspectos de registro más permanentes, como los documentos oficiales, los productos y los informes anuales (Schein, 1990).

El segundo nivel corresponde a los valores, normas e ideologías enunciados por la organización a los que se adhieren sus miembros y, en general, la filosofía de gestión establecida por la alta dirección que guía el comportamiento y formas de vínculo e identificación de los miembros con la organización. Estos valores y creencias manifiestas son compartidas y validadas socialmente en la vida cotidiana de la organización y representan también los límites de lo ético en el desempeño individual y colectivo (Schein, 1990; 2004).

Finalmente, el tercer nivel comprende las presunciones o supuestos subyacentes, los cuales son menos evidentes y conscientes. Estos aspectos tienen gran influencia en la manera como los miembros de una organización perciben, piensan y sienten con respecto a la representación que tienen de ella (Schein, 1990). Este autor manifiesta que los supuestos subyacentes se asimilan al concepto de “teorías en uso” o “teorías de acción” (Argyris, 1985), que constituyen los supuestos implícitos que realmente guían el comportamiento y dicen a los miembros de un grupo cómo pensar y sentir acerca de las dinámicas organizacionales (Schein, 2004).

El modelo de Denison

El modelo de Denison (Denison y Mishra, 1995) es de particular interés para teóricos y consultores organizacionales, ya que este ha sido diseñado y creado dentro de ambientes empresariales, mientras que otros se han configurado en ambientes académicos (Denison y Neale, 1999).

En la perspectiva de este modelo,

la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y principios subyacentes que sirven de base para el sistema de gestión de una organización, así como el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos. (Denison y Neale, 1999, p. 4)

El modelo se presenta en la figura 2.

Orientación externa	Adaptabilidad	Misión
	Implicación	Consistencia
Integración interna		
	Cambio	Estabilidad
	y	y
	flexibilidad	dirección

Figura 2. Modelo de rasgos de la cultura organizacional de Denison

Fuente: Denison y Mishra (1995, p. 216)

En esta perspectiva, la cultura organizacional está conformada por cuatro rasgos principales: adaptabilidad, implicación, consistencia y misión. Los dos primeros son rasgos relacionados con flexibilidad, apertura y respuesta a las demandas del entorno, y son fuertes predictores de crecimiento. Los dos últimos se relacionan con integración, dirección y visión, y son mejores predictores de rentabilidad (Denison y Mishra, 1995).

La adaptabilidad implica la capacidad de entender el mercado y el contexto, la implicación hace referencia a alineación y comprometimiento de la fuerza de trabajo, así como el desarrollo de sus capacidades, la consistencia comprende el equilibrio y articulación entre valores, sistemas y procesos y la misión se refiere a la definición del horizonte al cual dirigirse (Denison y Neale, 1999).

El modelo de Cameron y Quinn

Uno de los modelos para el estudio de la cultura organizacional de mayor importancia en la actualidad, y que ha sido usado en distintas investigaciones por diversos autores, es el propuesto por Cameron y Quinn (2006). Este es uno de los más ampliamente usados y de mayor influencia en el área de la investigación en cultura organizacional, ya que, en comparación con otros modelos, ha demostrado altos niveles de validez y confiabilidad (Yu y Wu, 2009).

El modelo se basa en la estructura de valores en competencia y se deriva de la investigación inicial que hacen Quinn y Rohrbaugh (1983), quienes proponen esta estructura para el análisis y la efectividad organizacional, a partir de ordenar mediante técnicas multivariadas, los criterios que teóricos e investigadores organizacionales usan para evaluar el desempeño de las organizaciones. Posteriormente, el modelo es

aplicado para el estudio de la cultura organizacional, junto con el diseño de un instrumento que permite este propósito, denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron y Quinn, 2006).

Para estos autores, “la cultura se refiere a los aspectos implícitos y a menudo indiscernibles de las organizaciones [...], incluye valores centrales e interpretaciones consensuadas acerca de cómo son las cosas” (Cameron y Quinn, 2006, p. 147). Su modelo propone la existencia unos “valores en competencia” en el funcionamiento de las organizaciones (flexibilidad y discreción vs. estabilidad y control en el eje vertical, y énfasis interno e integración vs. énfasis externo y diferenciación en el eje horizontal) que originan cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercadeo y jerárquica (véase la figura 3).



Figura 3. Modelo de tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn

Fuente: Cameron y Quinn (2006, p. 35)

La cultura “clan” se denomina así por su similaridad con una familia. En este tipo de cultura prevalecen el trabajo en equipo, el apoyo y orientación de los líderes, quienes actúan como mentores, prevaleciendo la lealtad y la tradición. En la cultura adhocrática, la organización se concibe como dinámica, cambiante y altamente flexible, innovadora y de avanzada. La cultura de mercadeo está orientada hacia los resultados, y son altamente competitivas, con líderes muy exigentes. Finalmente, la cultura jerárquica mantiene una estructura rígida, con políticas y reglas claramente establecidas, siendo muy importante el cumplimiento estricto de las normas y el orden jerárquico (Cameron y Quinn, 2006).

Conclusiones

La cultura organizacional ha sido entendida por diversos estudiosos, académicos, investigadores y líderes empresariales, como un aspecto fundamental del éxito de las organizaciones; es, en esencia, uno de los factores más importantes en la gestión y desempeño de las organizaciones (Cameron y Quinn, 2006; Serna, 2008).

Pero la cultura, por sí misma, no puede producir los efectos requeridos en el compromiso, identidad organizacional o logro de objetivos corporativos, pues para que esto ocurra, las características de la cultura deberán coincidir con las características de los modelos o sistemas de gestión (Serna, 2008). Si esto no ocurre y las brechas entre uno y otro aspecto son importantes, deberán iniciarse procesos de cambio en la cultura, en la estrategia o en ambos factores, para reducir las brechas y facilitar el adecuado fluir de la dinámica organizacional en función de los objetivos establecidos, lo cual requiere de un diagnóstico o caracterización de la cultura organizacional, hecho que puede y debe llevarse a cabo con base en algún modelo teórico que oriente este proceso.

Referencias

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. doi:10.1177/017084068400500301
- Argyris, C. (1985). Interventions for improving leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 4(5), 30-50. doi:10.1108/eb051596
- Barale, R. y Santos, B. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136. doi:10.17652/rpot/2017.2.12854
- Berger, P. y Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Carr, P. y Beaver, G. (2002). The enterprise culture: Understanding a misunderstood concept. *Strategic Change* (11), 105-113. doi:10.1002/jsc.579
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. y Neale, W. (1999). *Denison organizational culture survey*. http://www.denison-consulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf
- Durkheim, É. (2008). *Las reglas del método sociológico*. Losada.
- English Oxford Dictionary. (2018). *Oxford Dictionaries*. <https://en.oxforddictionaries.com/>

- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Gómez, A. M., Sánchez, J. C. y Alonso, E. (2008). Cultura organizacional. En F. J. Palací, *Psicología de la organización* (pp. 217-244). Pearson.
- Law, K., Wong, C.-S. y Mobley, W. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Freview*, 23(4), 741-755.
- Méndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Limusa.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Popper, K. R. (1993). Los mundos 1, 2 y 3. En K. R. Popper y J. C. Eccles, *El Yo y su cerebro* (2.ª ed., pp. 41-57). Labor.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.ª ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B. y Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. En B. Schneider y K. M. Barbera (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 3-20). Oxford.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10 ed.). 3R.
- Tylor, E. B. (1920). *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom* (6.ª ed., vol. 1). John Murray.
- Vesga, J. J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de instituciones de educación superior. *Guillermo de Okham*, 11(2), 89-100.
- Yu, T. y Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.